

Ernst Pöppel: Zum Entscheiden geboren. Hirnforschung für Manager. München: Hanser 2008

Dass für Prozesse des Entscheidens und der Ordnungsproduktion ein Gehirn vonnöten ist, ist seit längerem klar – der Versuch, die Ergebnisse der wissenschaftlichen Erforschung desselben in Entscheidungshilfen zu verwandeln, ist dagegen ein rezenter Trend, der erst durch die beeindruckenden Fortschritte der Hirnforschung der letzten Jahrzehnte in den Bereich des Sinnvollen gerückt wurde. Der Münchener Hirnforscher und Psychologe Ernst Pöppel hat neben seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit (LMU München) als Unternehmens- und Politikberater theoretisches Wissen über das Gehirn für praktische Zwecke nutzbar zu machen versucht. Das vorliegende Buch richtet sich vorrangig an „Entscheider“, bietet aber auch allen denjenigen, die an der aufstrebenden „Neuroberatung“ für Führungskräfte zeitdiagnostisch interessiert sind, ein Exemplar dieser Gattung. Hirnforschung als Disziplin operiert an der Grenze zwischen Biologie und Psychologie, ihre Ergebnisse wirken aber weit in viele gesellschaftliche Reflexionsbereiche ein. Bekannte Beispiele sind die Debatte um die Existenz von Willensfreiheit und den strafrechtlichen Schuldbegriff oder die Überlegungen zur Möglichkeit einer „Neurotheologie“. In diesem Sinne handelt es sich bei vorliegender Publikation nicht mehr um eine populäre Darstellung der Hirnforschung, sondern, mit einem Wort des Autors, um das Ergebnis eines gemeinsamen, „ko-kreativen Prozesses“ (S. 11) von wissenschaftlicher und außerwissenschaftlicher Wissensproduktion.

Pöppel vertritt keine Zentralthese, er prüft sehr heterogene Ergebnisse gegenwärtiger Hirnforschung gleichsam in der Breite auf ihre Relevanz für Fragen der Entscheidungsfindung. Der Unübersichtlichkeit ihrer Praxisbedeutung entspricht die hier gewählte ungewöhnliche Darstellungsform: Die Sammlung locker verbundener Einzelpunkte wird formal anhand einer Numerologie von eins („eine Entscheidung“) bis zehn (zehn Stufen der Entscheidungs pyramid) in Kapiteln abgearbeitet. Diese Ordnung folgt keiner inhaltlichen Systematik, sondern vertraut den Chancen der freien Assoziation (Kapitel 7: „Die Zahl sieben hat etwas Magisches an sich“, Kapitel 8: „Die Zahl acht lässt auch an Achtsamkeit denken“ usw.). Auch innerhalb der Kapitel trifft man auf dieses Strukturprinzip, wenn etwa „die fünf Phasen des Lebens“, „fünf Ebenen des Entscheidens“ und die „big five“ (Persönlichkeitsmerkmale) im selben Kapitel bearbeitet werden. Dies erschwert eine lineare Zusammenfassung von Pöppels Argumenten und Thesen, die bedeutendsten Stoßrichtungen seien dennoch genannt: Durch das Buch zieht sich als roter Faden die Idee der normativen Kraft des Gehirns. Insofern dieses Organ ein wesentlicher (der wichtigste?) Faktor von Entscheidungsfindung ist, habe man seine Eigenschaften und Gesetzmäßigkeiten zu beachten, will man bestimmte Optima der Leitungstätigkeit ausschöpfen. Insofern könne der Manager einerseits von seinem Gehirn lernen, indem er dessen Strukturprinzipien für die Organisation von Entscheidungen übernimmt („wie es das Gehirn auch macht“, S. 142, „Auch im Hirn gibt es Beamte.“, S. 184). Zum Anderen könne er sich von seinem Hirn gewissermaßen emanzipieren, indem er typische „hirnbedingte“ Fehler und Verzerrungen in seiner Entscheidungsfindung beachtet, um sie nach Möglichkeit zu neutralisieren. Hier argumentiert Pöppel – im Rahmen von Beratungsliteratur kaum überraschend – durchweg optimistisch: „Allen Schwächen können wir durch Selbsttransparenz entgegenreten. Wenn man über sich Bescheid weiß, dann hat man schon gewonnen.“ (S. 203). Pöppel betont die Rolle von Konzentration („Multitasking ist nicht möglich“, S. 56) und situativer Achtsamkeit, zudem plädiert er für Entschleunigung als Bedingung guten Entscheidens. Desweiteren unterstreicht er die Bedeutung impliziten Wissens, unbewusster Kognitionsvorgänge und die vom klassisch-rationalistischen Bil-

dungssystem unterschätzte Möglichkeit einer „anstrengungslosen Informationsverarbeitung“ (S. 215). Zudem weist er vielfach auf die zerebralen Wurzeln monokausalen Denkens hin. Viele dieser Einsichten und Empfehlungen erscheinen altbekannt bis trivial, die Innovation liegt hier eher im Begründungsbereich: Indem man ein Wünschbares als neuronale Potenz ausweist und seine Entstehungsbedingungen benennt, erschließt man eine biologische Versicherung seiner Möglichkeit. Vor allem erhalten damit in ihrer Wahrheitsfähigkeit umstrittene psychologische und sogar philosophische Behauptungen neue Fundierung. Wie die Hirnforschung überhaupt übernimmt hier Pöppel die Evaluierung und Reformulierung klassischen, quasi noch intuitiv generierten Wissens. So könne man „ein ‚guter Mensch‘ sein, weil es zwei Zustände des Bewusstseins gibt“ (S. 73), einen „ichnahen“ Zustand und – dank der neuronalen Fähigkeit zur empathischen Einfühlung in Andere – einen Zustand der quasi-externen Selbstbeobachtung. Interessante Erkenntnisse bringt Pöppel auch aus einem seiner genuin neurowissenschaftlichen Beschäftigungsfelder – der zeitlichen Strukturierung des Bewusstseins durch die Arbeitsweise des Gehirns – bei. (v.a. Kapitel 8): Das Zeitfenster der Gegenwart lässt die sequenzielle Bearbeitung von informationeller Komplexität nur in Wahrnehmungsklustern mit einer Dauer von bis zu ca. drei Sekunden zu, was strukturelle Eigenheiten und Beschränkungen vieler Wahrnehmungsphänomene erklärt: Die Bildung aller interaktiven und kommunikativen Sequenzen muss dieser Bedingung unterworfen werden, sonst fallen sie aus dem Bewusstsein (S. 179ff.). Jede längere Zeitdistanz (sei sie vergangen oder künftig) muss in der kurzen Gegenwart konstruiert werden und unterliegt Verzerrungen („Zeitfolgefehler“).

Hier kann zugleich eine Kritik ansetzen. Gerade an Darstellungen neurowissenschaftlicher Forschungsergebnisse ist der erwartete praktische Nutzen nicht abzugreifen, von konkreten Handlungsanleitungen zu schweigen. Die hier abgeleiteten Hinweise geraten mitunter trivial und allzu nonfallibel („Festhalten und Loslassen ist ein Grundprinzip des Gehirns“, S. 187). Umgekehrt lassen sich konkrete Entscheidungshilfen („Die E-Pyramide des Entscheidens“, S. 205) kaum auf Ergebnisse der Hirnforschung zurückführen. Wohlwollend mag man diese Inkompatibilität von Hirntheorie und -praxis auf die Komplexität potentieller Entscheidungsprobleme zurechnen – schon im Handorakel des Gracián fand sich für jede Empfehlung eine „ausgleichende“ Gegenempfehlung. Das Problem ist jedoch ein methodologisches: Typischerweise betreffen die meisten neurowissenschaftlichen Erkenntnisse alle (gesunden) Gehirne, während die Praxis gerade diskriminierender Kriterien exzellenten Entscheidens bedarf, die nicht aus der neuronalen Allgemeinheit abgeleitet werden können. Erforderlich wäre dafür eine differenzielle Hirnforschung, wo bislang noch um die Erklärung basaler kognitiver Prozesse gerungen wird. Tipps für die Ausbildung herausragender Hirne – über Gemeinplätze wie die Forderung nach frühem Fremdsprachenlernen hinaus – suchen Entscheider hier also weitgehend vergebens. So meint schon der elitistisch anmutende Buchtitel das tägliche Entscheidenmüssen aller Menschen, Pöppel sucht also mitnichten, die anvisierte Entscheiderklientel mit Vererbungsideologie auszustatten. Eher irritiert beim Lesen die klare Vernachlässigung von Aspekten sozialer Differenzierung im gesamten Buch, sei es von Gesichtspunkten organisationeller Hierarchie oder von funktionaler Arbeitsteilung – von der „goldenen Regel“ abgesehen wird soziale Interdependenz überhaupt nicht thematisiert. Ohne hier die Ursächlichkeitsqualitäten von Sozialität und Neuronalität gewichten zu wollen – dass die Erwünschtheit von Kompetenzen wie Aggression oder Anpassungsfähigkeit mit sozialen Rollen variiert, müsste zumindest thematisiert werden. Es wird nicht ganz klar, ob solche blinden Flecken in Pöppels Werk dem in der Neuroforschung verbreiteten Weltbild zuzurechnen sind, soziale Ordnung sei im Kern nur die aggregierter Leistung individueller Gehirne – dem Neuro-Reduktionismus. Vielleicht wird man im

Laufe der Maturisierung der Hirnforschung auf die im Kern transzendentalistische Vorstellung des Gehirns als eines welttragenden, nun biologischen Subjektes verzichten und seine Funktionsweise als einen Faktor der Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeit neben gleichwertigen anderen, etwa kulturellen und sozialen Aspekten, einordnen. Dies würde jedenfalls die Zusammenarbeit mit den Sozialwissenschaften erleichtern. Ein letzter Kritikpunkt betrifft den angehängten Fragebogen für die Messung der eigenen „politischen Intelligenz“ (PQ). Der von einem „internationalen Team von Psychologen und Hirnforschern“ erstellte Test erfolgt per Selbsteinschätzung sowie Selbsteinschätzung der Fremdeinschätzung entlang von Fragen nach Führungsqualität oder auch schauspielerischen Fähigkeiten und dürfte kaum etwas anderes messen als das eigene Selbstvertrauen.

Offenbar können Hirnforscher (wie vor einem halben Jahrhundert die Physiker) sich aufgrund eines aus Optimierungs- und Heilungshoffnungen gewonnenen Prestigeüberschusses ihrer Disziplin auch zu Themenfeldern äußern, zu denen ihre Zunft inhaltlich kaum innovative Ergebnisse erbringt. Andererseits erfordert eine rasch wachsende Grundlagenwissenschaft natürlich das Austesten ihrer Konsequenzen in verschiedensten Bereichen (Neuromarketing, Neurofinance, Neuroästhetik). Zudem wird die Nachfrage der „Entscheider“ nach Anregung und Absicherung durch Expertenwissen nicht geringer. Wissenssoziologisch lässt sich angesichts der Buntheit der im Spektrum zwischen Esoterik, Religion, Psychologie und Biologismus angesiedelten Angebote der Beratungsliteratur für Führungskräfte vermuten, dass ihre Funktion nicht zuerst in der Vermittlung theoretischer Wahrheiten liegt, sondern in performativen und teils „schamanischen“ Aspekten wie der Stimulation kreativer Assoziativität, der Dissonanzeliminierung oder der Stärkung des Vertrauens in Intuition. Offenbar eignet sich gerade die Hirnforschung als ein funktionales Äquivalent religiöser oder esoterischer Entscheidungsbegründung, insofern das Gehirn als quasi-transzendente Quelle von Normen, Werten und Entscheidungsprämissen fungiert, deren Interpretation neurowissenschaftlichen Experten obliegt. Ob diese Art „Wertschöpfung“ (S. 12) zukünftig durch die wissenschaftlichen Ergebnisse gedeckt werden kann, bleibt eine offene Frage. Pöppels Buch zeigt jedenfalls für die Gegenwart, wie schwierig sich die Nutzbarmachung des „ethischen“ Potentials der Hirnforschung angesichts der Diskrepanz von Forschungs- und Entscheidungspraxis gestaltet.

Oliver Kuhn